

DESENHO DO TRABALHO E DESEMPENHO DO SERVIDOR: um estudo em uma universidade federal brasileira

ANTONIO VIRGILIO BITTENCOURT BASTOS

Universidade Federal da Bahia
antoniovirgiliobastos@gmail.com

GRACEANE COELHO DE SOUZA

Universidade Federal da Bahia
grace.souza@gmail.com

ADRIANO DE LEMOS ALVES PEIXOTO

Universidade Federal da Bahia
adriano.apeixoto@gmail.com

NANA CAROLINE CUNHA DE JESUS

Universidade Federal da Bahia
nanacaroline.cunha@gmail.com

THIAGO DIAS COSTA

Universidade Federal do Pará
thiagodiascosta@gmail.com

RESUMO

A forma como as universidades públicas organizam o trabalho guarda relação com inúmeros resultados organizacionais: da satisfação pessoal ao desempenho de indivíduos, grupos e da própria organização. A características do trabalho, ou seja, a forma como o trabalho é desenhado de modo a gerar os resultados esperados de equipes e unidades organizacionais é um fenômeno que precisa receber mais atenção dos pesquisadores no campo da gestão universitária. O presente trabalho teve como objetivo caracterizar o desenho do trabalho em uma instituição universitária pública do Nordeste brasileiro, revelando como tais características se distribuem no seu interior, explorando como tais características se associam ao desempenho do servidor. Participaram do estudo 675 servidores técnico-administrativos da educação (TAEs) que responderam a um questionário *online* que, além de dados demográficos e ocupacionais utilizou a escala de ‘desenho do trabalho’ proposta por Morgeson e Humphrey (2006) e a escala de autoavaliação do desempenho de Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Junior (2015). Os resultados mostram níveis mais críticos de avaliação do contexto de trabalho. Avaliações mais positivas de várias dimensões do desenho de trabalho associam-se positiva e significativamente com melhores avaliações de desempenho dos servidores. Os dados fornecem insumos para a gestão dos processos de trabalho na instituição.

Palavras chave: desenho do trabalho, desempenho do servidor; universidade pública; processos de trabalho.

1. INTRODUÇÃO

A maneira como o trabalho se constitui e seus impactos nos indivíduos tem sido tema de interesse no contexto da administração pública. A concepção acerca do desenho do trabalho surgiu a partir de perspectivas econômicas e da divisão do trabalho (BABBAGE, 1835; SMITH, 1776, apud GRANT, PARKER, 2009) com o objetivo de melhorar ambiente e condições laborais a partir do estudo de suas características. Grande parte da importância desse tema está vinculada ao seu papel como antecedentes da maioria dos resultados estudados no campo da psicologia e gestão (PARKER; MORGESON; JOHNS, 2017). Esse conceito descreve como trabalhos, tarefas e papéis são estruturados, executados e modificados, bem como os impactos desses fatores nos indivíduos, grupos e resultados organizacionais (GRANT; PARKER, 2009).

No que diz respeito ao desenho do trabalho, é preciso considerá-lo a partir de quatro blocos de características: as características da tarefa (como o trabalho é executado); as características do conhecimento (conhecimentos e habilidades utilizados no trabalho), características sociais (relações sociais estabelecidas na realização do trabalho) e características do contexto de trabalho (referente ao ambiente mais amplo do trabalho) (MORGESON; HUMPHREY, 2006). No entanto, o modelo proposto por estes autores ainda precisa ser pesquisado com mais profundidade, uma vez que integrou as características sociais e contextuais, até então pouco investigadas quanto a suas consequências para os comportamentos e atitudes do indivíduo no trabalho. Além disso, no contexto brasileiro, a escala construída por estes autores ainda está em processo de validação. Sendo assim, essa pesquisa irá contribuir para as investigações do desenho do trabalho no Brasil, considerando o contexto específico de uma universidade federal, historicamente conhecida como um ambiente de trabalho burocrático, em que será possível conhecer quais as características do trabalho predominantes nesse âmbito.

Nas universidades federais, contexto da presente pesquisa, observa-se que as atividades realizadas pelos servidores técnico-administrativos, em geral, são bastante burocráticas, repetitivas e nem sempre dão autonomia ao servidor para inová-las. No entanto, a literatura nos mostra que é necessário dar a devida atenção à implementação de desenhos de trabalhos mais enriquecidos (PARKER, 2014), pois isso tem significativo impacto no desempenho dos trabalhadores, para a sua satisfação e para sua saúde mental. Dessa maneira, é preciso compreender quais são as características de trabalho que estão correlacionadas com o desempenho efetivamente e quais são os mecanismos que fazem parte dessa relação, para que posteriormente novas práticas possam ser desenhadas para este contexto.

É preciso salientar que os cargos técnicos-administrativos existentes na Universidade compreendem uma variedade de atividades de acordo com o grau de escolaridade exigido para sua investidura e atribuições descritas no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). O que tem se observado é que, além desse plano não trazer grandes possibilidades de ascensão na carreira, cada vez mais os candidatos aprovados nos concursos públicos já possuem escolaridade acima do exigido no cargo, e o fato de as atividades realizadas muitas vezes não serem condizentes com a titulação do servidor ocasiona certa desmotivação, gerando consequências principalmente para o seu desempenho. Dessa forma, é importante conhecer quais são as características do trabalho presentes na Universidade para então compreender a sua relação com o desempenho dos técnico-administrativos.

O objetivo desse trabalho consiste em caracterizar o desenho do trabalho em uma instituição universitária pública do Nordeste brasileiro, revelando como tais características se distribuem no seu interior, explorando como tais características se associam ao desempenho

do servidor. Assim, os objetivos específicos são: caracterizar as dimensões do desenho do trabalho na referida universidade, bem como correlacionar as dimensões do desenho do trabalho com as variáveis profissionais (escolaridade, tempo de trabalho na organização, cargo, órgão de atuação e se possui função gratificada) e com a autoavaliação do desempenho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A título de fundamentar teoricamente o estudo realizado, a seguir são discutidos os dois construtos centrais da pesquisa – o desenho do trabalho e o desempenho no trabalho – apresentando, de forma mais específica, o referencial que embasou as decisões metodológicas do estudo.

2.1 DESENHO DO TRABALHO

As pesquisas iniciais acerca do desenho do trabalho basearam-se na abordagem do Gerenciamento Científico, que emergiu dos trabalhos de Adam Smith no ano de 1776 e Charles Babbage em 1835 (MORGESON; CAMPION, 2003). Estes estudos eram pautados na defesa da simplificação e divisão do trabalho em prol da eficiência, respeitando os princípios de qualificação e especificação. No entanto, isso reforçava as características do trabalho tornaram - como repetitivos, enfadonhos, acarretando insatisfação nos indivíduos, problemas de saúde nos trabalhadores e aumentos nas taxas de absenteísmo. Em contraposição à essas abordagens, surgiram os estudos pautados no enriquecimento do trabalho, concentrando-se no desenvolvimento de um trabalho que gerasse satisfação e motivação aos indivíduos. Eram as chamadas Teorias Motivacionais.

Dentre essas teorias, a principal referência durante muitas décadas o Modelo de Características do Trabalho, proposto por Hackman e Oldham (1976), em que se observa a centralidade das noções de enriquecimento do trabalho e reconhecimento do potencial humano além do foco nas características da tarefa, que se referem a como o trabalho é executado e à extensão e a natureza das tarefas associadas a ele. Assim, esse modelo assumia o pressuposto de que o grau de liberdade que o indivíduo possui para organizar e decidir sobre o próprio trabalho, a variedade de tarefas realizadas, dentre outros aspectos, tornavam os indivíduos mais motivados (MORGESON; HUMPHREY, 2006). Para Humphrey e colaboradores (2007), essas características, consideradas como motivacionais, resultam em satisfação aos trabalhadores, aumentando a probabilidade de resultados positivos, sejam eles comportamentais (desempenho no trabalho) ou atitudinais (satisfação no trabalho), e diminuem resultados negativos (absenteísmo).

Mais recentemente, Morgeson e Humphrey (2006) integraram outras características do trabalho em um único modelo, sugerindo que os estudos sobre a organização do trabalho deveriam ser realizados de forma mais ampla, a fim de que seus impactos pudessem ser investigados conforme sua complexidade. Isso porque há um reconhecimento de que o trabalho varia não somente em termos de características da tarefa, mas também em relação aos conhecimentos necessários para desempenhar as atividades, as interações sociais envolvidas nesse processo, bem como o contexto no qual o trabalho é desenvolvido (MORGESON; HUMPHREY, 2006). O quadro abaixo ilustra as características que foram incluídas nesse modelo.

Figura 01: Modelo de Desenho de Trabalho (MORGESON; HUMPHREY, 2006).

	Dimensões	Definição
Características da	Autonomia na organização do trabalho	Grau de autonomia relativa às decisões sobre como planejar a execução de suas atividades.
	Autonomia na tomada	Grau de autonomia relativa às decisões tomadas.

	de decisão	
	Autonomia nos métodos de trabalho	Grau de autonomia relativa ao modo de execução das atividades.
	Variedade de tarefas	Possibilidade de executar atividades diferentes no trabalho.
	Significado da tarefa	Percepção de que o trabalho executado tem impactos positivos na vida de outras pessoas.
	Identidade da tarefa	Possibilidade de executar atividades de forma completa, conhecendo suas etapas, desde o começo até o fim.
	Feedback do trabalho	O trabalho executado fornece, por si mesmo, informações sobre o seu desempenho.
Características do conhecimento	Complexidade do trabalho	Nível de simplicidade/complexidade exigidos para execução das atividades.
	Processamento de informação	Grau de esforço mental exigido pelo trabalho executado.
	Resolução de problemas	Grau de exigência de capacidades cognitivas que envolvem criatividade para resolver problemas.
	Variedade de habilidades	Possibilidade de utilização de diversas habilidades para execução das atividades
	Especialização	Nível de conhecimento e especialização exigidos para execução das atividades.
Características sociais	Suporte Social	Oportunidade de estabelecer relações sociais positivas no contexto do trabalho.
	Interdependência iniciada	Grau de dependência em que a realização do próprio trabalho afeta o trabalho do outro.
	Interdependência recebida	Grau de dependência em que a realização do trabalho do outro afeta o próprio trabalho.
	Interação externa à organização	Possibilidade de interagir com pessoas que não fazem parte da organização em que trabalha.
	Feedback dos outros	Informações recebidas de outras pessoas (ex. chefes e colegas) sobre o seu desempenho.
Características do contexto de trabalho	Ergonomia	Adequação do mobiliário no ambiente de trabalho.
	Demandas físicas	Esforço físico exigido para execução das atividades.
	Condições de trabalho	Nível de adequação das condições de trabalho (ruído, clima, etc) em relação à sua saúde.
	Uso de equipamentos	Utilização de equipamentos diferentes e de tecnologia complexa.

Assim, as características do conhecimento, também consideradas como motivacionais, se referem aos tipos de conhecimentos e habilidades que são localizadas no indivíduo, como em função do que é feito o trabalho. Referem-se então ao grau de dificuldade de executar tarefas, à forma de processar informações e resolver problemas, etc. (MORGESON; HUMPHREY, 2006). Humphrey e colaboradores (2007) sugerem que aumentar demandas de conhecimento faz o trabalho mais intrinsecamente motivacional e promove resultados atitudinais positivos, como o comprometimento organizacional, por exemplo.

As características sociais, por sua vez, foram negligenciadas ao longo do tempo, e apenas recentemente, pesquisadores têm notado que estas são componentes importantes e que não são redundantes com as características motivacionais (MORGESON; CAMPION, 2003). Essas características indicam o grau em que a realização das atividades dependem das atividades de outras pessoas, o nível de interação com outras pessoas, sejam elas da

organização ou não, entre outros fatores (MORGESON; HUMPHREY, 2006). Humphrey et al. (2007) afirmam que é esperado que as características sociais impactem o bem-estar dos trabalhadores, assim como em resultados atitudinais e comportamentais, uma vez que elas promovem oportunidades de os trabalhadores aprenderem uns com os outros.

Por fim, Morgeson e Campion (2003) afirmam ainda que as características do contexto do trabalho têm sido ignoradas no campo da psicologia e gerenciamento industrial e organizacional. Essas características refletem o ambiente mais amplo da realização das atividades, como por exemplo, as condições físicas, o nível de esforço exigido, a variedades de equipamentos e tecnologias utilizadas. Porém ainda são pouco incluídas nos estudos sobre a organização do trabalho.

O desenvolvimento desse novo modelo – mais amplo e abrangente, com dimensões que se desdobram para caracterizar o trabalho e organizar um conjunto de fatores que a literatura tem considerado relevantes (e.g.: MORGESON; DIERDORFF; HMUROVIC, 2010; MORGESON; HUMPHREY, 2006; BAYONA; CABALLER; PEIRÓ, 2015; BAKKER; LEITER, 2010) traz uma nova perspectiva acerca do estudo do trabalho e de suas características. Nessa perspectiva, o foco deixa de ser apenas o trabalho em si e as tarefas técnicas previamente descritas (*Job Design*) e passa considerar a sua relação com o ambiente de trabalho de modo mais amplo (*Work Design*), incluindo o engajamento do trabalhador, as relações sociais e as atividades dentro de papéis flexíveis (MORGESON; HUMPHREY, 2006; PARKER; WALL, 1998). Assim, pode-se dizer que o desenho do trabalho “descreve como trabalhos, tarefas e papéis são estruturados, executados e modificados, assim como o impacto dessas estruturas, execuções e modificações nos resultados do indivíduo, do grupo e das organizações” (GRANT; PARKER, 2009, p. 319). Nesse artigo, as nomenclaturas desenho do trabalho, organização do trabalho e características do trabalho serão utilizadas como sinônimos para traduzir o que na literatura internacional é denominado de *work design*.

2.2 DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO

Para definir o desempenho, existe um consenso de que este é um construto comportamental (BENDASSOLLI, 2012), isto é, uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais (SONNENTAG; FRESE, 2002). Assim, é possível considerar que o desempenho se refere ao que o indivíduo faz nas situações de trabalho, sendo definido como “o que as organizações designam alguém para fazer e fazer bem” (CAMPBELL ET AL., 1993, apud SONNENTAG; FRESE, 2002, p. 5), e que pode ser mensurado em termos de nível de proficiência (ou de contribuição aos objetivos).

Outrossim, também existe um consenso de que o desempenho tem caráter multidimensional (BENDASSOLLI, 2012; CAMPBELL; WIERNIK, 2015; SONNENTAG; FRESE, 2002). As dimensões mais encontradas na literatura foram propostas por Borman e Motowidlo (1993, apud BENDASSOLLI, 2012; SONNENTAG; FRESE, 2012), que fizeram uma distinção entre desempenho da tarefa e desempenho contextual. O desempenho da tarefa consiste na contribuição do indivíduo para o “núcleo técnico” de um cargo ou ocupação (CAMPBELL et al., 1993, apud BENDASSOLLI, 2012). Para Sonnentag e Frese (2002), essa contribuição pode ser direta, através da produção dos trabalhadores, ou indireta, como é o caso do trabalho de gerentes.

O desempenho contextual, por sua vez, são todas as ações que não estão previamente prescritas ou previstas e que são manifestadas pelo indivíduo, de forma a dar suporte ao o ambiente social, organizacional e psicológico em que os objetivos organizacionais para alcançar os objetivos organizacionais (BENDASSOLLI, 2012; SONNENTAG; FRESE, 2002). Sendo assim, o desempenho contextual refere-se a comportamentos discricionários que

aumentam efetividade organizacional devido à melhoria do funcionamento do contexto social e organizacional do trabalho (SONNENTAG; FRESE, 2012).

3. MÉTODO

Participaram da pesquisa 675 servidores técnico-administrativos de uma universidade pública federal na região nordeste do Brasil. A Tabela 1 ilustra os principais dados pessoais e organizacionais desses participantes.

Tabela 1: Dados pessoais e organizacionais do participante

VARIÁVEIS	CATEGORIAS	N.	% VÁLIDO
Idade	Até 30 anos	50	7,4
	31-40 anos	223	33,0
	41-50 anos	187	27,7
	51-60 anos	170	25,2
	> de 61 anos	45	6,7
	Total	675	100,0
Sexo	Masculino	266	39,4
	Feminino	409	60,6
	Total	675	100
Escolaridade	Ensino médio completo	57	8,5
	Superior Completo	103	15,3
	Pós-graduação	515	76,2
	Total	675	100,0
Quanto tempo trabalha nesta organização	Até 3 anos	120	17,8
	4-10 anos	222	32,9
	11-20 anos	115	17,0
	21-30 anos	113	16,7
	> de 31 anos	105	15,6
	Total	675	100,0
Órgão	Administrativo	382	56,6
	Acadêmico	293	43,4
	Total	675	100,0
Cargos	Nível Médio/Fundamental	375	55,6
	Nível Superior	299	44,4
	Total	674	100
Ocupa cargo comissionado ou de chefia	Sim	155	23,2

A maioria dos participantes da pesquisa é do sexo feminino (60,6%), sendo 47,4% casada, com média de idade de 44 anos (variando entre 24 e 71 anos, DP= 10,35) e predominância de servidores com pós-graduação (completa ou em andamento), representando 76,2% da amostra. Esse nível de escolaridade era esperado, uma vez que a universidade em questão possui auxílios salariais por titulação.

No que se refere às variáveis organizacionais, 55,6% são de servidores técnico-administrativos que ocupam cargos de nível médio/fundamental, que trabalham na organização em média 14 anos (variando de zero a 47 anos, DP=10,06), representados por 55,6% dos profissionais que trabalham no órgão da Administração Central e não possuem função gratificada (76,8%).

Os dados foram coletados por um questionário respondido em meio digital contendo além de dados de caracterização dos participantes (dados demográficos e ocupacionais), escalas para avaliar os dois construtos centrais da pesquisa.

- 1) Questionário de Desenho do Trabalho (*WQD*) (MORGESON; HUMPHREY, 2006) em processo de validação no Brasil. Este instrumento é composto por quatro blocos de características relacionadas ao trabalho (características da tarefa, do conhecimento, sociais e contexto de trabalho), com o total de 77 itens divididos em 21 dimensões, dentro do modelo teórico original do instrumento, analisadas com base em uma escala Likert de concordância, variando entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).
- 2) Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho (QUEIROGA; BORGES-ANDRADE; COELHO JUNIOR, 2015), composto por 20 itens divididos em duas dimensões, avaliadas em uma escala Likert de frequência, variando entre 1 (nunca) e 5 (sempre).

Quanto ao procedimento de coleta de dados, o questionário foi enviado aos 2.900 servidores técnico-administrativos da universidade via e-mail utilizando uma ferramenta de pesquisas online. A primeira parte deste questionário continha um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que esclarecia aos trabalhadores sobre os objetivos da pesquisa e garantia o anonimato nas respostas. Assim, o trabalhador poderia aceitar participar ou não da pesquisa, assim como poderia desistir dela no decorrer do processo.

Inicialmente foram realizadas análises fatoriais exploratórias das escalas utilizadas buscando garantir que estas estavam de acordo com o contexto pesquisado. Para a escala de desenho do trabalho, na presente amostra, não se encontrou evidência para a estrutura de 21 fatores originalmente propostos pelos autores. Foram interpretados 18 dimensões, com 73 itens, com os seguintes coeficientes:

Características da tarefa: autonomia na organização de trabalho ($\alpha = .845$); autonomia nas decisões e nos métodos de trabalho ($\alpha = .914$); variedade de tarefas ($\alpha = .931$); significado da tarefa ($\alpha = .833$); identidade da tarefa ($\alpha = .870$) e feedback do trabalho ($\alpha = .921$).

Característica do conhecimento: complexidade do trabalho ($\alpha = .896$); processamento da informação ($\alpha = .853$); resolução de problemas/variedade de habilidades ($\alpha = .875$); especialização ($\alpha = .905$).

Características sociais: suporte social ($\alpha = .848$); interdependência ($\alpha = .822$); interação externa à organização ($\alpha = .868$); feedback dos outros ($\alpha = .918$).

Contexto de trabalho: Ergonomia ($\alpha = .774$); demandas físicas ($\alpha = .947$); condições de trabalho ($\alpha = .765$); uso de equipamentos ($\alpha = .796$).

Já para a medida de autoavaliação do desempenho, a escala não apoiou a estrutura bidimensional proposta pelos autores originais. Foi observada uma terceira dimensão que se aproxima daquilo que Borman e Brush (1993) caracterizam como planejamento e gestão do desempenho. Dessa forma, a escala final manteve 12 itens divididos em três fatores: desempenho da tarefa ($\alpha = .862$); desempenho de contexto ($\alpha = .751$) e planejamento ($\alpha = .781$). O fator *desempenho da tarefa* refere-se ao cumprimento das expectativas do papel ocupacional dentro dos padrões esperados; o fator *desempenho de contexto* refere-se ao manejo de condições, inclusive conhecimento e o apoio a colegas da equipe, para o melhor resultado do seu trabalho; finalmente, o terceiro fator de *planejamento*, com apenas dois itens, reporta-se ao quanto o servidor planeja o seu próprio desempenho buscando-se adequar-se às expectativas das tarefas sob a sua responsabilidade.

Para responder ao objetivo da pesquisa – a relação entre desenho do trabalho em suas múltiplas dimensões e o desempenho do servidor – foram realizadas estatísticas descritivas (média, desvio-padrão e distribuição de frequência), a fim de caracterizar como as dimensões do desenho do trabalho e desempenho estão representados na universidade. Em seguida,

foram feitas análises de correlação entre as dimensões do desenho do trabalho e as de desempenho, bem como entre as dimensões e algumas variáveis pessoais e ocupacionais. Finalmente, foi realizado o Teste T, com o intuito de analisar as diferenças nos escores dos componentes do desenho do trabalho em diferentes condições (variável cargo e os diferentes segmentos da administração).

4. RESULTADOS

Os resultados obtidos no estudo estão estruturados em três segmentos: no primeiro, são apresentados dados sobre o desenho do trabalho; no segundo, sobre a avaliação de desempenho. Em ambos os segmentos além de apresentar dados descritivos básicos, são mostradas algumas associações com características demográficas e ocupacionais dos servidores. Finalmente no terceiro segmento estão os dados das associações entre os dois construtos: desenho do trabalho e desempenho no trabalho.

4.1 DESENHO DO TRABALHO

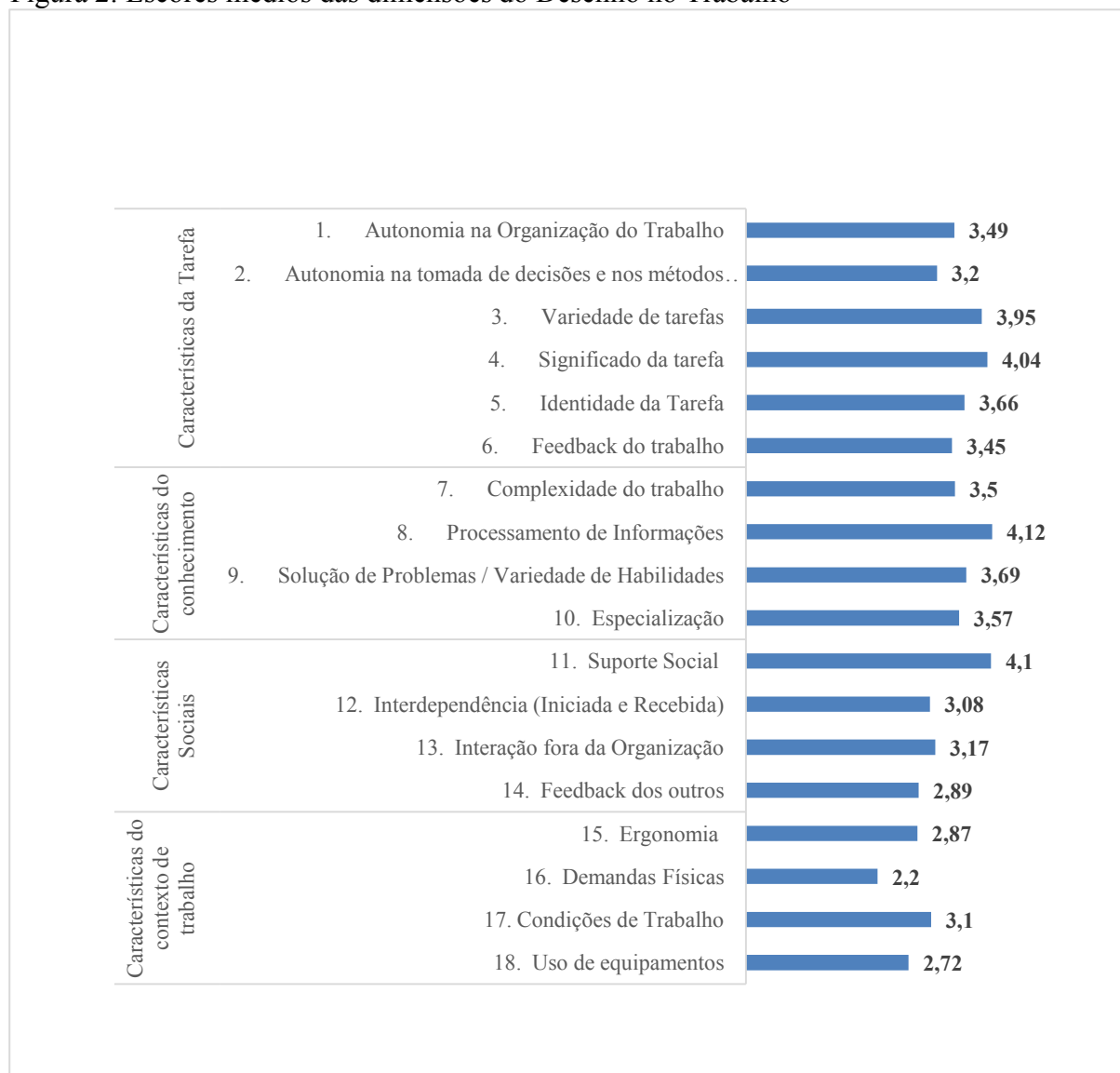
Em relação ao desenho do trabalho, a análise fatorial realizada apresentou uma divisão dos itens em 18 dimensões, de esta de acordo com aquilo que propõem Morgeson e Humphrey (2006) como uma das possibilidades de estruturação do modelo. É preciso observar que nesse caso específico que a dimensão autonomia, originariamente proposta em três dimensões distintas se agrupou em dois fatores: um relacionado com autonomia na organização do trabalho, e um segundo fator que agrupou as dimensões e autonomia na tomada de decisões juntamente com autonomia nos métodos de trabalho. Outras variações observadas em relação ao modelo original são o agrupamento das dimensões Solução de Problemas e Variedade de Habilidades formaram uma única dimensão, assim como Ergonomia e Condições de Trabalho. Nesses casos, esses agrupamentos parecem se dar em função de um tipo de trabalho específico que é executado no setor de serviços (universidade pública) com uma variedade/escopo de tarefa relativamente limitada em comparação com contexto de validação da medida original. Por outro lado, a dimensão suporte social se subdividiu em duas dimensões. A primeira diz respeito aos itens relativos às oportunidades que o indivíduo encontra de manter relações sociais no ambiente de trabalho (ex. “Eu tenho a oportunidade de construir relações de amizade em meu trabalho”), enquanto a segunda se refere à percepção do indivíduo sobre as pessoas com quem trabalha (Ex. “As pessoas com quem eu trabalho são amigáveis”). Mais uma vez, esse tipo de separação dos itens parece guardar forte relação com o contexto de trabalho que valoriza interações sociais e a atenção/suporte social recebida dos pares.

Tendo em vista as dimensões que emergiram da validação do instrumento para a realidade brasileira, a Figura 2 apresenta os escores médios de cada dimensão do desenho do trabalho. As dimensões estão agrupadas em quatro grandes conjuntos ou fatores que estruturam o modelo de desenho do trabalho adotado.

As seis primeiras dimensões integram o conjunto de *características da tarefa*, aspecto que tradicionalmente sempre foi tomado como central para as análises do desenho do trabalho. As dimensões, como pode ser visto, no seu conjunto se relacionam com o conceito de ‘escopo do trabalho’ que surge no contexto do movimento conhecido como enriquecimento do trabalho (hoje um dos modelos utilizados para analisar a qualidade de vida no trabalho) e que busca, contrária à tendência de fragmentação do trabalho que marca o movimento taylorista ou da administração científica, redesenhar os postos de trabalho de forma a ampliar a qualidade da experiência no trabalho e a produtividade do trabalhador. As dimensões incorporam as idéias de variedade, significado e identidade da tarefa, autonomia e feedback e, no seu conjunto indicam o quanto o servidor percebe o seu trabalho como mais

rico, menos rotineiro ou burocrático. Como se vê na Figura 2, em todas as dimensões desse primeiro grupo, se encontram escores médios superiores a 3 (ponto médio da escala), com destaque para a dimensão *significado da tarefa* (M=4,04), que diz respeito ao grau em que as tarefas realizadas influenciam a vida ou o trabalho de outras pessoas, dentro ou fora da organização. A dimensão com avaliação menos positiva foi a de *autonomia na tomada de decisões* (média de apenas 3,2).

Figura 2: Escores médios das dimensões do Desenho no Trabalho



Entre as *características do conhecimento*, o processamento de informações foi o que obteve a maior média (M=4,12), sugerindo que o trabalho exige um alto grau de esforço mental. Foi também mais elevado o nível em que o trabalho requer solucionar problemas e requer mais variedade de habilidades (M=3,69). Entre as quatro dimensões que integram esse grupo, a complexidade do trabalho é que foi menos destacada pelos servidores (M=3,5). No seu conjunto, contudo, há uma avaliação bastante clara que o trabalho envolve processos cognitivos mais complexos e que demanda mais habilidades dos seus executantes.

Quanto às *características sociais*, a menor média foi a da dimensão feedback dos outros (M=2,89), indicando que os técnico-administrativos acreditam receber poucas informações relativas ao seu desempenho de outras pessoas no seu ambiente de trabalho,

como chefes e colegas, por exemplo. Mas, ao mesmo tempo, a dimensão que obteve a maior média foi o suporte social (M=4,1), que se refere justamente à percepção do indivíduo sobre as pessoas com quem trabalha, que significa que eles acreditam que as pessoas com quem trabalha se importam com eles e são amigáveis.

Por fim, as *características do contexto de trabalho* foram as que obtiveram menores médias, todas inferiores ao ponto médio da escala, exceto as condições de trabalho (M=3,1), que se referem aos baixos riscos associados ao trabalho. Esses resultados sugerem que os técnicos-administrativos pesquisados acreditam que o trabalho realizado não possui demandas físicas elevadas, mas também não tem condições físicas e ambientais adequadas à sua execução.

Para oferecer uma visão mais detalhada de como o desenho do trabalho varia no interior da instituição, a Tabela 2 oferece os resultados do cruzamento das diferentes dimensões do desenho do trabalho com as variáveis nível da administração e natureza do cargo.

Tabela 2: Diferença de médias entre as diversas características do trabalho e aspectos demográficos da amostra

Desenho do Trabalho	Nível da Administração				Cargo			
	Administração Central	Unidades Acadêmicas	Significância		Nível Médio	Nível Superior	Significância	
	Média		T	P	Média (DP)		T	P
Características da Tarefa	3,58	3,64	1,32	0,19	3,56	3,67	2,41	0,02
Autonomia na organização de trabalho	3,40	3,60	2,73	0,006	3,47	3,52	0,69	0,49
Autonomia na tomada de decisões e métodos de trabalho	3,15	3,25	1,32	0,19	3,06	3,36	4,18	0,00
Variedade de tarefas	3,91	4,01	1,44	0,15	3,94	3,98	0,48	0,63
Significado da tarefa	4,10	3,97	2,23	0,03	3,98	4,12	2,35	0,02
Identidade da tarefa	3,63	3,69	0,89	0,37	3,66	5,66	0,05	0,96
Feedback do trabalho	3,43	3,47	0,47	0,64	3,44	3,45	0,14	0,90
Características do Conhecimento	3,80	3,64	3,14	0,002	3,53	3,97	9,16	0,00
Complexidade do trabalho	3,68	3,48	3,07	0,002	3,41	3,82	6,32	0,00
Processamento de informação	4,15	4,10	2,42	0,01	3,94	4,26	5,58	0,00
Resolução de problemas/Variedade de habilidades	3,74	3,64	1,7	0,09	3,52	3,90	6,81	0,00
Especialização	3,69	3,43	3,43	0,001	3,25	3,95	9,8	0,00
Características Sociais	3,38	3,36	0,61	0,54	3,35	3,38	0,77	0,44

Suporte social	4,05	4,03	0,46	0,64	4,01	4,08	1,46	0,14
Interdependência iniciada/recebida	3,10	3,04	1,05	0,29	3,08	3,06	0,31	0,75
Interação externa à organização	3,17	3,16	0,21	0,83	3,11	3,22	1,44	0,15
Feedback dos outros	2,87	2,91	0,53	0,6	2,91	2,86	0,64	0,52
Contexto de Trabalho	2,77	2,89	3,23	0,001	2,84	2,79	1,25	0,21
Ergonomia	2,97	3,24	3,85	0,00	3,17	3,00	2,3	0,02
Demandas físicas	2,26	2,13	1,77	0,08	2,22	2,17	0,59	0,55
Condições de trabalho	3,01	3,20	2,91	0,004	3,14	3,05	1,31	0,19
Uso de equipamentos	2,68	2,76	1,04	0,3	2,64	2,79	1,89	0,06

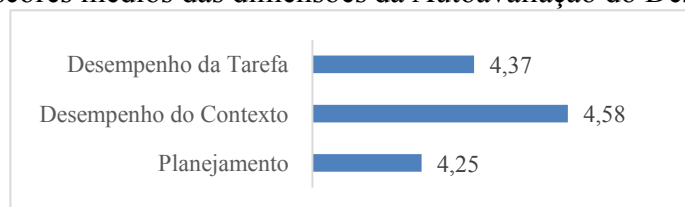
**p<0,01; *p<0,05

A Tabela 2 apresenta o teste das diferenças de médias das dimensões constituintes do ‘desenho do trabalho’ entre duas importantes características organizacionais: o nível da administração (se o servidor está lotado na administração central ou em unidades acadêmicas) e a natureza do cargo do servidor (se nível médio ou nível superior. Considerando-se os quatro grandes grupos, apenas as características dos conhecimentos foram avaliadas diferentemente por servidores de nível médio e superior e dos que estão em níveis distintos da administração. O pessoal de nível superior e que trabalha na administração central apresentam médias significativamente mais elevadas quando avaliam as distintas dimensões que integram as características do conhecimento. As diferenças se revelam significativas, também, em todas as quatro dimensões que integram esse grupo. O trabalho é percebido como mais complexo, que exige mais processamento de informação, mais decisões, requer mais habilidades e mais especialização pelos servidores de nível superior e que trabalham na administração central. As características da tarefa foram avaliadas de forma diferente apenas quando se comparam a natureza do cargo, o mesmo não ocorrendo com o nível da administração. As diferenças das médias não são elevadas embora sejam estatisticamente significativas. Neste grupo de características do trabalho apenas as dimensões ‘significado das tarefas’ e ‘autonomia na tomada de decisões’ é que se mostrou estatisticamente significativa por natureza do cargo, com uma avaliação mais positiva do pessoal de nível superior, como esperado. Da mesma forma, o contexto de trabalho mostrou-se diferentemente avaliado, de forma estatisticamente significativa apenas quando se comparou o pessoal da administração central com o das unidades acadêmicas. Como visto esse grupo de características é o que recebeu avaliações menos positivas. Os servidores das unidades acadêmicas fizeram avaliações ligeiramente menos negativas do que o pessoal da administração central, em três das quatro dimensões que integram esse grupo: ergonomia, condições de trabalho e uso de equipamentos. Finalmente vale destacar que nenhuma das dimensões que integram o grupo das ‘características sociais’ se mostrou significativamente distinta nos segmentos da amostra aqui analisados.

4.2 A ASSOCIAÇÃO DESENHO DO TRABALHO E DESEMPENHO DO SERVIDOR

No que concerne à autoavaliação do desempenho, deve-se ressaltar que, de acordo com a análise fatorial realizada, a estrutura de fatores encontradas foi tridimensional, sendo considerados então o desempenho da tarefa e contextual (como no modelo teórico utilizado), mas também o planejamento, que diz respeito a frequência com que os técnico-administrativos planejam suas ações no contexto organizacional. Sendo assim, a Figura 3 abaixo ilustra as médias que os TAEs tiveram em cada uma dessas dimensões:

Figura 2: Escores médios das dimensões da Autoavaliação do Desempenho.



A análise da figura nos permite afirmar, considerando que a escala de frequência tem um ponto de médio de 2,5, que os TAEs possuem uma avaliação muito positiva do seu trabalho no contexto da universidade nas três dimensões apresentadas. A média da dimensão “desempenho do contexto” (4,58) revela que os participantes consideram que seu desempenho é positivo por buscar utilizar todos os recursos disponíveis para atender as expectativas e melhorar a qualidade daquilo que realiza. Também é bastante positiva a avaliação de que o desempenho atende as expectativas do papel (em termos de prazos e de políticas institucionais). A capacidade de planejar o seu desenvolvimento das atividades é a dimensão que recebeu avaliação menos positiva, embora também apresente um escore médio claramente localizado no pólo positivo da escala.

As correlações dessas dimensões com as do desenho do trabalho podem ser visualizadas na Tabela 3.

Tabela 3: Correlação entre as dimensões do Desenho do Trabalho e do Desempenho

	Tarefa	Contexto	Planejamento
Autonomia na Organização do Trabalho		.136**	
Autonomia na tomada de decisões e nos métodos de trabalho		.148**	.140**
Variedade de tarefas		.183**	.235**
Significado da tarefa	.225**	.280**	.307**
Identidade da Tarefa	.301**	.227**	.192**
Feedback do trabalho	.312**	.297**	.290**
Complexidade do trabalho		-.079*	-.221**
Processamento de Informações	.176**	.251**	.330**
Solução de Problemas / Variedade de Habilidades	.135**	.219**	.312**
Especialização	.216**	.248**	.353**
Suporte Social	.093*	.124**	.147**
Interdependência (Iniciada e Recebida)			.086*
Interação fora da Organização		.094*	.093*

Feedback dos outros	.107**	.147**	.123**
Ergonomia			
Demandas Físicas			
Condições de Trabalho			
Uso de equipamentos		.175**	.177**

**p<0,01; *p<0,05

Os resultados encontrados indicam a existência de um conjunto significativo de correlações positivas entre características do trabalho e as diversas dimensões do desempenho, ainda que o tamanho desse efeito seja variável. São dignas de nota principalmente os resultados relacionados com as características da tarefa significado, identidade e feedback, todas, de um modo geral, no limite de correlações médias sugerindo que o reconhecimento de fazer um trabalho relevante, no qual o trabalhador percebe a sua contribuição para a atividade e no qual ele recebe um feedback sobre a forma como esse trabalho esta sendo realizado, se apresentam como componentes relevantes para um desempenho mais elevado na universidade estudada. Não é surpresa que a dimensão de condições de trabalho seja a que apresenta as correlações mais baixas. Isso não significa que há uma avaliação positiva por parte dos técnicos administrativos das condições de trabalho, mas apenas que elementos de esforço físico e uso de equipamentos que normalmente estão mais associadas ao trabalho industrial não estão presentes no setor de serviço.

A avaliação do *contexto social* tem reduzida associação com as medidas de desempenho investigadas, uma vez que todas as correlações encontradas são muito fracas. Como se viu, há avaliações mais negativas e mais compartilhadas por todos os servidores. Ou seja, a percepção de que há problemas ergonômicos e nas condições de trabalho não diferencia os sujeitos em termos de avaliação do seu desempenho. Como as condições de infraestrutura da universidade são mais ou menos uniformes – com problemas tanto na administração central como na maioria das unidades acadêmicas, tal realidade não parece afetar a forma como os servidores se auto avaliam.

Já na dimensão de *conhecimento da tarefa*, a complexidade do trabalho apresenta correlações negativas do desempenho, indicando que quanto mais complexo o trabalho realizado, menor o desempenho percebido, apontando claramente para a necessidade de treinamento e capacitação dos funcionários para a sua execução, o que por sua vez é compatível com os resultados da especialização da tarefa, indicando que tendem a desenvolver atividades mais especializadas apresentam maiores níveis de desempenho.

5. CONCLUSÃO

A utilização de um modelo amplo, mais recente e que tem recebido importante atenção na literatura internacional para analisar a forma como o trabalho está organizado em uma universidade pública federal brasileira é o ponto mais inovador do presente trabalho. Trata-se de um primeiro estudo no Brasil, o que requereu, inclusive a validação prévia da escala proposta por Morgeson e Humphrey (2006). Os dados, ainda que descritivos, permitiram caracterizar a organização do trabalho em dezoito distintas dimensões que vão da tarefa (foco mais clássico de análise do desenho do trabalho), passando por conhecimento, relações sociais e contexto. Pode-se, também, explorar como essas diferentes dimensões variam entre

segmentos da instituição, o que assegura informações relevantes para a gestão dos processos de trabalho.

No que se refere a avaliação mais negativa em relação às características do contexto de trabalho, quando comparada às demais dimensões, observa-se que é um resultado congruente com as dificuldades financeiras e de manutenção de boas condições de trabalho nas instituições públicas. Isso pode estar vinculado tanto às carências físicas no contexto de trabalho da universidade quanto a necessidade de mais investimentos em recursos para o pleno desenvolvimento das atividades dos profissionais técnico-administrativos. Além disso, a avaliação mais positiva em relação às características do conhecimento pode estar coerente com a atividade fim da instituição – produção de conhecimento – o que possivelmente gera nos indivíduos maior articulação e preparo para a execução de suas atividades.

Além de uma caracterização de como o trabalho está organizado na instituição, o presente trabalho avança no sentido de oferecer dados iniciais que mostram a associação entre a forma como o trabalho está organizado e a avaliação do desempenho do servidor. Apenas as características do contexto do trabalho não mostraram correlações positivas e significativas com as três dimensões com que o desempenho foi avaliado pelo próprio servidor, as demais tiveram correlações, ainda que baixas, porém indicando que precisam de atenção da gestão nesses quesitos.

Portanto, observa-se nesse trabalho o potencial para desenvolver na instituição melhorias na organização do trabalho, podendo extrair subsídios para promover mudanças em diversos aspectos das características do trabalho nesse contexto. O desenvolvimento de estudos subsequentes, permitindo, por exemplo, aliar a abordagem quantitativa com a qualitativa, bem como o desenvolvimento de estudos similares em outras universidades em caráter longitudinal também podem contribuir no campo a fim de ampliar as evidências sobre um possível padrão.

REFERÊNCIAS

- BAKKER, A. B.; LEITER, M. P). Where to go from here: integration and future research on work engagement. In: BAKKER, A. B.; LEITER, M. P (Eds.), **Work Engagement: A handbook of essential theory and research** (pp. 181 - 196). New York: Psychology Press, 2010.
- BAYONA, J. A.; CABALLER, A., & PEIRÓ, J. M. (2015). The Work Design Questionnaire: Spanish version and validation. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 31(3), 187-200, 2015.
- BENDASSOLLI, P. F. Desempenho no trabalho: revisão de literatura. **Psicologia Argumento**, 30 (68), 171-184, 2012.
- CAMPBELL, J. P.; WIERNIK, B. M. The Modeling and Assessment of Work Performance. **Annu. Rev. Organ. Behav.**, 2, 47-74, 2015.
- GRANT, A. M.; PARKER, S. K. Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. **Academy of Management Annals**, 3, 317–375, 2009.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work : test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, p. 250-279, 1976.
- HUMPHREY, S.E.; NAHRGANG, J.D.; MORGESON, F.P. Integrating Motivational, Social and Contextual Work Design Features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the Work Design Literature. **Journal of Applied Psychology**, 92 (5), 1332-1356, 2007.

- MORGESON, F. P.; CAMPION, M.A. Work desing. In W. BORMAN; D. ILGEN; R. KLIMOSKI (Eds.). **Handbook of Psuchology: Industrial and Organizational** (423-452). Hoboken, NJ: Wiley, 2003.
- MORGESON, F. P.; DIERDORFF, E. C.; HMUROVIC, J. L.. Commentary Work design in situ: Understanding the role of occupational and organizational context. **Journal of Organizational Behavior**, 31(2-3), 351–360, 2010.
- MORGESON, F. P.; HUMPHREY, S. E. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. **Journal of Applied Psychology**, 91 (6), 1321–1339, 2006.
- PARKER, S. K. Beyond motivation: job and work design for development, health, ambidexterity, and more. **Annu. Rev. Psychol.** 65, 661-691, 2014. H
- PARKER, S. K.; MORGESON, F. P.; JOHNS, G. One Hundred Years of Work Design Research: Looking Back and Looking Forward. **Journal of Applied Psychology**, 2017.
- PARKER, S. K.; WALL, T. Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness. **Sage Publications**: California, 1998.
- QUEIROGA, F.; BORGES-ANDRADE, J. E.; COELHO JUNIOR, F. A. Desempenho no trabalho: Uma proposta de avaliação geral por meio de autopercepções. In K. Puente-Palacios & A. Peixoto. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho – Um olhar a partir da psicologia** (36-45). Porto Alegre: Artmed, 2015.
- SONNENTAG, S.; FRESE, M. Dynamic performance. The Oxford handbook of organizational psychology, 548-575, 2012.
- SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance Theory. In Sabine Sonnentag (Ed.). **Psychological management of individual performance** (3-26). UK: Willey, 2002.